

1. КАР'ЄРА: ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, СТРУКТУРА, ЗМІСТ

Якщо Ви незадоволені тим місцем,
яке займаєте - змініть його! Ви ж не
дерево!

Джим Рон

1. Аналіз розвитку кар'єри як соціального феномена

Термін **кар'єра** (від французького *carrière* й італійського *carriera* - біг) потрапив у науковий побут з повсякденної мови. У самому загальному розумінні він означає успішне просування в області суспільної, службової, наукової й іншої діяльності. Малий енциклопедичний словник 1907 року дає таке визначення кар'єри: «Кар'єра (слово французького походження) - швидкий успіх на службі й іншому поприщі».

У тлумачному словнику живої великоросійської мови Володимира Даля читаємо: «Кар'єра ж., фр. [*carrière*] - шлях, хід, поприще життя, служби, успіхів і досягнення чого-небудь» й «Кар'єрист - людина, що прагне скласти собі кар'єру, що думає, на-самперед, про кар'єру».

Подібна характеристика кар'єри з певними ідеологічними «добавками» була прийнята офіційною радянською термінологією. У виданому Академією наук СРСР «Словнику сучасної літературної російської мови» кар'єра тлумачилася як «шлях, просування когонебудь до зовнішніх успіхів, вигод, слави, пошани, а також досягнення ким-небудь благополуччя, що супроводжує ту або іншу суспільну діяльність у буржуазно-дворянському середовищі».

У сучасному словнику можна знайти таке пояснення: «Кар'єра (від іт. *carriera* - біг, життєвий шлях, поприще): 1) просування в якій-небудь сфері діяльності; 2) досягнення популярності, слави, вигоди; 3) позначення роду занять, професії (наприклад, кар'єра вчителя). Кар'єризм - безпринципна погоня за особистим успіхом у будь-яких видах діяльності».

У вітчизняній практиці найбільше поширення одержало поняття про кар'єру, як про просування по чиновних ієрархічних сходах й посадовому росту. І, навпаки, широке розуміння кар'єри, що включало в себе, крім вище відзначеного, послідовність етапів професійного розвитку, постійне підвищення потенціалу, не було домінуючим.

Аналіз розглянутих визначень кар'єри дозволяє зробити такі узагальнення:

- кар'єра тісно пов'язана як з індивідуальною, так і із соціальною основою людини;
- кар'єра пов'язана з діяльністю людей;
- кар'єра пов'язана із соціальною мобільністю індивіда;
- у будь-якій ієрархії (виробничій, майновій, соціальній, адміністративній і т. д.) присутня кар'єра;
- кар'єру охоплює досягнення успіху в широкому діапазоні сфер діяльності: службової, наукової, суспільної й інших;
- у всіх визначеннях терміна присутня ознака успіху: «успішне просування», «шлях до успіхів», а також результат досягнення успіху;
- важливим бачиться розуміння кар'єри і як процесу, і як результату цього процесу;

Проаналізувавши викладені узагальнення, ми дійшли висновку, що наш концептуальний підхід до кар'єри як до *процесу й результату узгодження потреби індивіда в самовираженні й інтересів суспільства в максимальному використанні його трудового потенціалу* більш точно описує суть досліджуваного явища.

Узагальнені результати дослідження генезису й розвитку кар'єри як соціального феномена можна представити у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Основні етапи зародження й розвитку кар'єри

Історичний період	Особливості розвитку кар'єри
1. Древня кар'єра (генезис кар'єри)	Поява прибавочного продукту, зародження кар'єри. Завершився з початком поділу розумової й фізичної праці
2. Середньовічна кар'єра	Соціальна нерівність, кар'єра доступна лише привілейованим. Панування релігії, що пояснювала й закріплювала соціальну нерівність
3. Буржуазна кар'єра ХУП-ХУШ ст.	Розширення суспільного поділу праці. Відділення управління від виробництва й капіталу. Поява найманих менеджерів - не власників. Завершився з появою класу професійних менеджерів, що відокремилися від класу капіталістів
4. «Бюрократична» кар'єра	Формальний поділ на управлінську, виробничу й фінансову кар'єри. Тотальна бюрократизація управлінського апарату. Адміністративні працівники фактично захопили пануючі висоти в суспільному житті й перетворилися на самостійну соціальну країну
5. «Масова» кар'єра	Утворення цивільного суспільства. Всі рівні перед законом. У всіх з'являються рівні можливості для розвитку кар'єри. Поняття про кар'єру все більше й більше розширюються

З наведеної таблиці видно, що кар'єра розвивалася при постійній зміні зовнішніх умов, сприятливих на несприятливі й навпаки. У міру розвитку досліджуваного об'єкта чітко визначаються такі історичні тенденції:

- охоплення кар'єрою усе більш широкої сфери діяльності людини;
- тенденція переміщення від наслідуваного статусу до того, що набувається;
- гуманізація суспільних відносин і трансформація поняття кар'єри в сфері тенденції гуманізації;
- розширення можливостей у сфері «кар'єрних прагнень».

Імовірно, що ці історичні тенденції будуть проявлятися й надалі.

2. Вивчення кар'єри як об'єкта управління

Необхідно зазначити, що дослідженням кар'єри як об'єкта управління займалися різні науки. Найбільше вивчена вона соціологією.

У *соціологічній літературі* останніх років закріпилося розуміння кар'єри як просування людини по сходах виробничої, майнової, соціальної, адміністративної й іншої ієрархії, розгляд її як послідовних занять, виконуваних індивідом протягом його трудового життя.

В більшості визначень *соціологів кар'єра* представлена у вигляді моделі сфери переміщення індивідів з нижчестоящих суспільних позицій на вищестоящі. Польський соціолог Я. Щепанський вважає, що, досліджуючи проблему кар'єри, «насамперед ми зіштовхуємося з мобільністю індивідів, що полягає в проходженні встановлених сходів у будь-якій ієрархічній системі, що ми називаємо особистою кар'єрою». У розуміння кар'єри він включає проходження індивідом ієрархічних щаблів «престижу», «доходу», «влади» і т.д.

Соціальна психологія концентрує свою увагу на вивченні залежності трудової кар'єри від типу особистості, що формується під впливом певних соціальних факторів, її взаємодії з мікросередовищем.

Нові можливості для вивчення й реалізації кар'єри представляє молода наука *соціоніка*, що вивчає індивідуально-психологічні особливості людини на основі аналізу закономірностей енергоінформаційного обміну між людьми й типологізації індивідів залежно від способів сприйняття, переробки й передачі інформації (виділення соціотипів). Соціоніка дає можливість робити успішну кар'єру на основі освоєння, вивчення теорії психологічних типів, пізнання їх і вибору професії й роботи, які найбільше відповідають типу особистості працівника.

Кар'єра також відноситься до сфери наукових і практичних інтересів менеджменту. Але інтерес до проблеми кар'єри не завжди був пильним і залежав від ролі людського фактора в менеджменті. Методологічні основи вивчення ділової кар'єри були закладені управлінською школою «людських відносин», а також

досягненнями психології й соціології. Подальший розвиток досліджень кар'єри проходив в рамках менеджменту організації, кадрового менеджменту, менеджменту людських ресурсів, його характеризує зріст інтересу до людського фактора. В управлінській науці відбувається усвідомлення зміни співвідношення ролей організаційно-технічних і людських ресурсів для досягнення успіху. «Всі господарські операції можна, в остаточному підсумку, звести до позначення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з інших факторів мало що вдасться зробити», стверджує Лі Якокка, один з найвідоміших наприкінці XX століття представників ділового світу США.

Менеджмент людських ресурсів, який виник в 60-ті роки минулого століття (автором терміна вважають американського соціолога Р. Е. Майлза) розглядає співробітників як джерело невикористаних резервів, як актив підприємства, людський капітал, як найважливішу можливість налагодити більш раціональне планування й прийняття рішень.

У менеджменті людських ресурсів ділова кар'єра розглядається як сполучна ланка між прагненнями індивіда й еволюцією соціальних структур. Кар'єра не обмежується впливом виробничих факторів. Вона визначається як особистим потенціалом працівника, стилем життя, накопиченим соціальним досвідом, так і культурою, соціальними нормами, цінностями, соціальними ієрархіями й організаційними формами.

У *менеджменті організації* управління діловою кар'єрою розглядається як один з напрямків процесу управління персоналом.

Кар'єра тут трактується як суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження й задоволення працею. Кар'єра - це поступове просування по службовим сходам, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника, це просування вперед по один раз обраному шляху діяльності, наприклад: одержання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, матеріальних багатств. Але кар'єра - це не тільки просування по службі. Життя

людини поза роботою має значний вплив на кар'єру, є частиною кар'єри. Можна говорити про кар'єру домогосподарок, матерів, учнів і т. п.

Необхідно зазначити, що в управлінні дуже часто змішують поняття «кар'єра» й «службово-професійне просування», у той час як вони є близькими, але не тотожними. Термін «службово-професійне просування» є найбільш звичним для нас, тоді як термін «кар'єра» у нашій спеціальній літературі й на практиці фактично не використовувався.

Під *службово-професійним просуванням* розуміється пропонує організацією послідовність різних сходів (посад, робочих місць, положень у колективі). Кар'єра ж - більше широке поняття. Збіг наміченого шляху службово-професійного просування й фактичної кар'єри на практиці відбувається досить рідко і є скоріше виключенням, ніж правилом.

Таким чином, якщо узагальнити погляди на кар'єру різних наук, то можна дійти висновку, що кар'єра має місце тільки при взаємодії особистості й соціуму. Трагування кар'єри, які ототожнюють її з одним з елементів, образно висловлюючись, розглядають медаль тільки з однієї сторони. У той же час необхідно відзначити, що в процесі побудови кар'єри індивід займає первинне місце. Саме від відношення індивіда до цього процесу, рівня його самопізнання, розвитку, задоволеності, індивідуальній спрямованості, способів самовираження й залежить, які форми прийме кар'єрний процес й як це відіб'ється на соціальних структурах й ієрархіях.

Якщо розглядати поняття кар'єри з погляду *сучасних теорій мотивації*, то напрошується висновок, що цей елемент управління персоналом має безпосереднє відношення до мотивації трудової діяльності. Відповідно до теорії Маслоу, до первинних потреб людини відносяться потреба в безпеці, бажання бути впевненим у тім, що фізіологічні й інші пріоритетні потреби будуть задоволені як у поточному періоді, так і у майбутньому. Теорія очікувань свідчить, що люди прагнуть у будь-якій ситуації одержати максимум бажаного. Тому й у процесі роботи людина прагне одержання різноманітних заохочень і максимального задоволення потреб. До них можна віднести просування по службі й знання пер

спектив свого росту. З теорії справедливості випливає, що очікувана залежність між рівнем ефективності роботи й просуванням по службі сприяє підвищенню трудової активності працівника.

Стабільність зайнятості, чітка перспектива росту, безумовно, є пріоритетними потребами й мотиваційними факторами трудової діяльності. Отже, плануванню кар'єри необхідно приділяти першочергову увагу. Воно має безпосереднє відношення до реалізації цілого ланцюга потреб і запровадженню в дію трудових мотивів персоналу.

У класичному підручнику з управління персоналом за редакцією О. Я. Кібанова дане таке визначення кар'єри: «Кар'єра - поступове просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по один раз обраному шляху».

Однак поняття кар'єри не означає тільки постійний рух нагору в рамках організаційної ієрархії.

Кар'єра - це індивідуально усвідомлена позиція й діяльність, пов'язані із трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини.

Галузь знань	Трактування кар'єри
Соціологія	Модель переміщення індивідів з нижчестоящих суспільних позицій на вищестоящі
Психологія	Базується на уявленнях про етапність індивідуального розвитку
Соціальна психологія	Залежність трудової кар'єри від типу особистості, яка формується під впливом певних соціальних факторів її взаємодії з мікросередовищем
Соціоніка	Дає можливість будувати успішну кар'єру на основі теорії психологічних типів, самопізнання їх та виборі професії найбільш відповідної типу особистості працівника.
Менеджмент людських ресурсів	Ділова кар'єра розглядається як сполучна ланка між прагненнями індивіда та еволюцією соціальних структур.
Менеджмент організацій	Суб'єктивні власні судження працівника про своє трудове майбутнє очікувані шляхи самовираження та задоволення працею - це поступове переміщення по службових сходах, зміна здатностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, які пов'язані з діяльністю робітника.

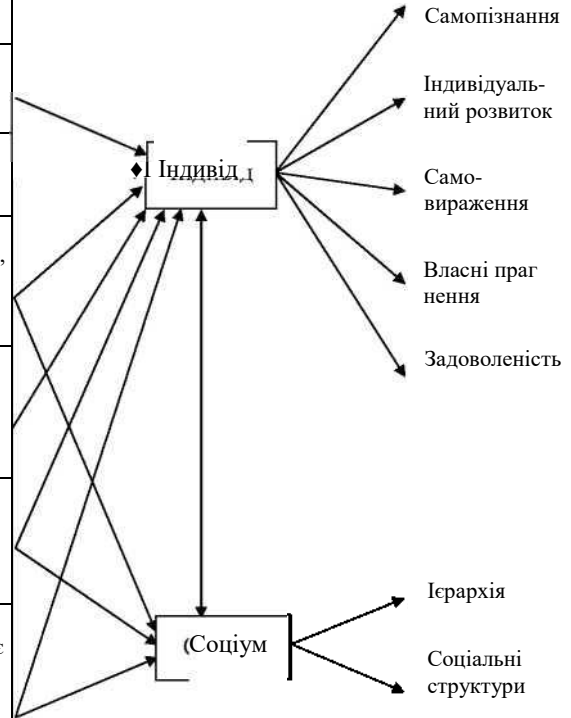


Рисунок 1 - Відношення різних наук до кар'єри

3. Розвиток кар'єри: поняття, сутність, програми підтримки

Розвиток кар'єри - це дії, спрямовані на підвищення конкурентоздатності працівника для досягнення цілей організації й особистих цілей у роботі працівника.

Під *конкурентоздатністю працівника* варто розуміти власність людського капіталу, яка характеризує ступінь задоволення ринкової потреби в праці.

Успішна програма розвитку кар'єри дозволяє формувати й послідовно здійснювати зусилля, що протидіють «моральному й фізичному зношуванню» споживчої вартості товару особливого роду - здатності до праці робочої сили, тобто протидіючій втраті конкурентоздатності працівника, а отже, зниженню прибутковості людського капіталу.

Під *втратою конкурентоздатності працівника*, або старінням споживчої вартості робочої сили, необхідно розуміти процес використання людиною в його професійній діяльності точок зору, теорій, уявлень і методів, які є менш ефективними при вирішенні проблеми, ніж інші, існуючі в цей час.

Ґрунтуючись на принциповій методології управління людськими ресурсами, варто виділяти три види старіння споживчої вартості робочої сили залежно від його причин. Перший - це *професійне старіння* (старіння специфічної робочої сили), тобто старіння професійних знань, навичок, здібностей працівника, застосовуваних ним на конкретному робочому місці. У формалізованому вигляді коефіцієнт професійного старіння робочої сили може бути представлений у такий спосіб:

$$Z_o = k * z_r,$$

де Z_o - знання особистості, використовувані на конкретному робочому місці;

k - коефіцієнт професійного старіння робочої сили;

Z_r - загальні знання, що існують у даній професійній галузі.

Другий вид старіння споживчої вартості робочої сили - *втрата професійної гнучкості*, тобто старіння професійних знань

співробітника, пов'язане з відсутністю можливості зміни праці як у межах власного робочого місця (за рахунок збагачення праці функціями й роботами, що відносяться до інших професій), так і за межами робочого місця (за рахунок зміни професії). У формалізованому вигляді ця характеристика старіння споживчої вартості робочої сили може бути представлена так:

$$O = \kappa * O_{zp}$$

де O_0 - знання особистості, які працівник використовує на конкретному робочому місці;

κ - коефіцієнт втрати професійної гнучкості робочої сили;

O_{zp} - професійні знання, яких потребує робітник для зміни роботи.

Третій вид старіння споживчої вартості робочої сили - *старіння простої робочої сили*, тобто фізичне старіння робочої сили, пов'язане з повною або частковою втратою працездатності. У формалізованому вигляді дана характеристика старіння споживчої вартості робочої сили може бути представлена в такий спосіб:

$$C_p = \kappa * C_z,$$

де C_p - загальний виробничий стаж власника робочої сили; κ - коефіцієнт старіння простої робочої сили;

C_z - величина робочого віку, протягом якого працівник за своїми психофізіологічним даними здатний до участі в трудовому процесі.

До факторів, що суттєво впливають на рівень конкурентоздатності працівника, відносяться:

- наявність у працівника ясних цілей діяльності;
- постійне накопичення їм професійної компетентності;
- регулярний зворотній зв'язок, оцінка діяльності працівника;
- наявність у працівника мотивації до оновлення знань;
- доручення працівникові трудових завдань, що дозволяють йому використати свої зростаючі здатності;

- різноманіття вимог роботи до рівня майстерності працівника, що надають можливості для його самовираження в професійній діяльності;
- можливість самостійно працювати, збалансованість влади й відповідальності;
- відповідальність працівника за збереження власного здоров'я.

Дослідження вітчизняних і закордонних вчених у цій області показали, що вплив кожного із зазначених факторів варіюється залежно від часу перебування працівника на одній і тій же посаді. Вплив факторів «наявність у працівника ясних цілей діяльності» й «доручення працівникові трудових завдань, що дозволяють йому використати свої зростаючі здатності» найбільш вагомі в період професійного розвитку робітника в перші роки його роботи на певній посаді, а потім крива впливу цих факторів має тенденцію до зниження. Фактор «зворотний зв'язок» впливає протягом одного-трьох років з моменту початку роботи на посаді, надалі його значимість наближається до нуля. Крива фактора «можливість самостійно працювати, збалансованість влади й відповідальності» має прогресивно зростаючу тенденцію, але при перебуванні в посаді понад п'ять років починає різко знижуватися. Криві значимості факторів «різноманіття вимог роботи до рівня майстерності», «наявність у працівника мотивації до оновлення знань» мають тенденцію до помірного росту, що змінюється швидким падінням при перебуванні в конкретній посаді понад п'ять років.

Отже, після п'яти років перебування працівника в одній посаді жоден фактор не стимулює відновлення його професійних знань, здібностей і, як наслідок, ефективність його праці має тенденцію до зниження. Однак успішна програма розвитку кар'єри дає можливість отримати нові вигоди від інтелекту, освіти та навіть від емоцій (мотивації) працівників тією самою мірою, що й від їхньої практичної діяльності.

Сутність розвитку кар'єри, як усякого соціально-економічного явища, виражається в її функціях: інформаційній, профорієнтаційній, перетворюючій, стимулюючій, розподільній, управлінській.

Інформаційна функція розвитку кар'єри полягає в наданні своєчасної й повної інформації про об'єктивно необхідну потребу в робочій силі певної якості.

Профорієнтаційна функція визначається як вплив на носії робочої сили (осіб, які навчаються, й осіб, що працевлаштовуються), що сприяє своєчасному залученню їх у суспільне виробництво, їхньому раціональному розміщенню, ефективному використанню й закріпленню за місцем роботи на основі об'єктивної оцінки, схильності, здібностей та інших індивідуальних якостей людини.

Перетворююча функція розвитку кар'єри припускає визначення й формування таких цінових й якісних характеристик товару робоча сила, які можуть забезпечити задоволення ринкової потреби в праці протягом повного життєвого циклу робочої сили, тобто застосовується формування робочої сили до споживчого попиту.

Стимулююча функція припускає стимулювання попиту на робочу силу й підтримку ефективної її пропозиції на внутрішньому ринку для того, щоб забезпечити структурні зміни зайнятості працюючих для поліпшення організаційних можливостей економічного росту, а також сприяння соціальній рівності.

Розподільна функція розвитку кар'єри пояснюється як економічна діяльність, яка полягає в розміщенні людських ресурсів по альтернативних видах зайнятості таким чином, щоб забезпечувати підвищення ефективності виробництва, удосконалення соціальної структури суспільства, більш повне задоволення потреб як роботодавців у робочій силі, так і найманих робітників у праці.

Управлінська функція кар'єрного розвитку припускає вплив керуючої підсистеми на керовану в рамках організаційної структури суб'єкта господарювання. Реалізація цієї функції орієнтована, поперше, на зменшення ступеня невизначеності й ризику в діяльності по підвищенню людського капіталу персоналу й забезпечення концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках цієї діяльності; по-друге, на інформаційне й комунікаційне забезпечення зазначеної діяльності; по-третє, на організацію контролю за використанням зростаючого людського капіталу на внутрішньому ринку праці.

Отже, для того, щоб процес розвитку кар'єри був безперервним, необхідне *проведення свідомих соціально-економічних змін, що сприяють переходу дійсного стану людського капіталу (H_{ceai}) у бажане*

\hat{R}_{pot}) шляхом постійного реагування на зміни внутрішньорганізаційних можливостей, які йдуть від різних підсистем організації й зовнішнього середовища. Між існуючими й бажаним станами людської підсистеми може бути розрив ($\hat{R}_{pot} - R_{real}$). Розрив - це ознака неефективності розвитку кар'єри (рис. 2).

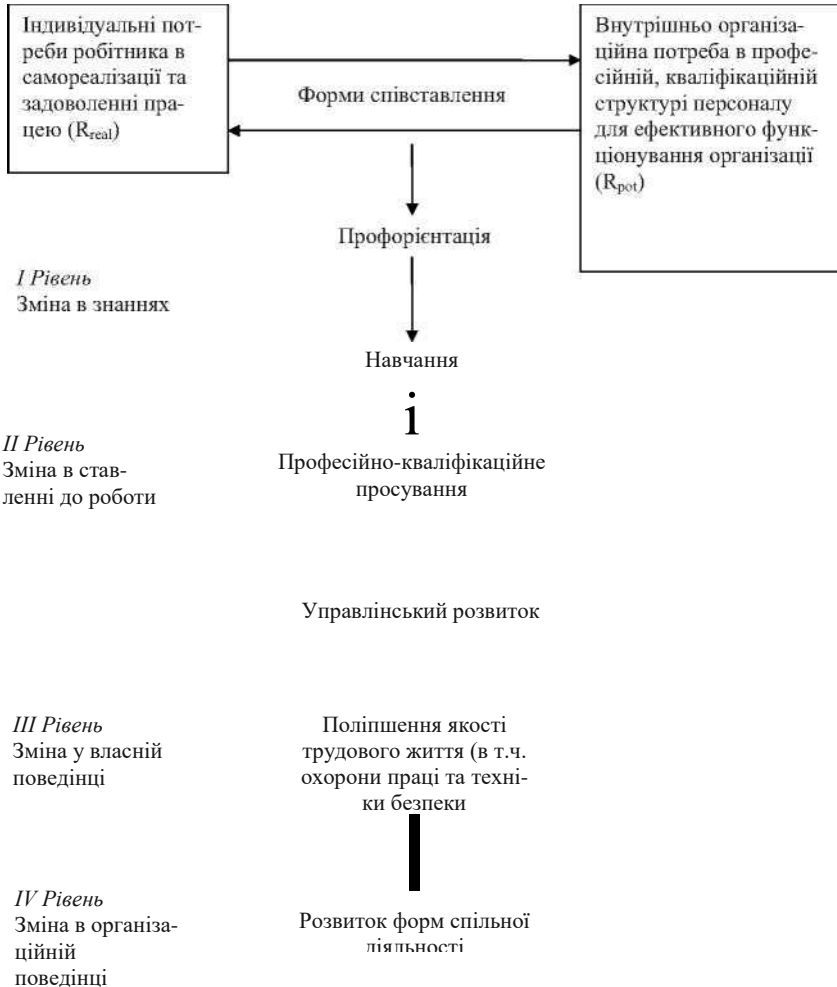


Рисунок 2 - Модель безперервного розвитку кар'єри в організації

Підхід до розвитку кар'єри в умовах ринку, орієнтований на подолання розриву між бажаним і необхідним станами людського капіталу в організації, на вирішення організаційних проблем і кінцеві результати, сприяє перетворенню організації в систему, що саморозвивається, що використовує свої підрозділи як лабораторії передового досвіду, що втягує в процес прийняття рішень весь персонал. Формується так званий *персонал постійного розвитку*, основними рисами якого є такі:

- постійне *накопичення працівником професійної компетентності*, що припускає інтеграцію навчання з виконанням трудових завдань, саморозвиток як обов'язок кожного працівника, трансформацію нових знань у необхідні вміння й навички для вирішення конкретних трудових проблем;
- підвищення в кожного працівника *задоволеності працею*; задоволеність роботою багато в чому залежить від вміння людини вибрати заняття, що цілком відповідає його потребам, інтересам, прагненням, а також фізичним можливостям, що розкриваються в сфері роботи;
- надання працівнику *максимальних можливостей для поліпшення його статусу*, тобто для розвитку кар'єри, яка здійснюється в тій або іншій формі та наданні працівникові певного рівня соціальних благ;
- *реконструкція самого процесу праці* в напрямі розширення посадових обов'язків, ротації працівників, поліпшення умов праці;
- розвиток *«командного духу»* шляхом переходу від індивідуальної відповідальності до відповідальності групи в цілому за все завдання, шляхом використання співробітників як ресурсу для розвитку один одного, залучення їх до управління виробничо-комерційною діяльністю.

Успішна програма розвитку кар'єри сприяє створенню «робочої сили, яка володіє більш високими здібностями й сильною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед організацією. Звісно, що це повинно привести до збільшення цінності людських ресурсів організації. Якщо, наприклад, у результаті реалізації такої програми продуктивність робітника на складальному виробництві зросте на 10% без збільшення заводської вартості виро

бів, то доход на капітал, вкладений організацією в розвиток людських ресурсів, набагато вище цього показника».

Реалізація моделі безперервного розвитку кар'єри має гарні шанси на успіх в тому випадку, якщо, *по-перше*, вище керівництво організації підтримує програму розвитку свого персоналу; *подруге*, програма розвитку кар'єри розроблена для досягнення цілей організації; *по-третє*, розвитку кар'єри персоналу властивий довгостроковий характер.

1.1. Концепції розвитку кар'єри персоналу

Сприйняття розвитку кар'єри як філософії управління внутрішнім ринком праці означає, що роботодавцеві доводиться йти на компроміс. Він орієнтується на досягнення своїх цілей (підвищення конкурентоздатності організації, одержання прибутку) шляхом якісного задоволення потреб найманих робітників у праці. А працівники, у свою чергу, зацікавлюються загальноорганізаційними цілями в тому ступені, у якому вони бачать у реалізації загальних цілей спосіб задовольнити свої потреби.

Отже, якщо роботодавці мають намір працювати успішно, вони будуть не просто маніпулювати персоналом, а заохочувати використання переваг людського ресурсу, що мається в їхньому розпорядженні. Для цього вони періодично переглядають свої цільові стратегічні й тактичні установки, розробляючи відповідні концепції кар'єрного розвитку.

Концепція розвитку кар'єри - це орієнтовані на власника людського капіталу філософія, ідеологія, стратегія й політика роботодавця.

У сучасній еволюції розвитку кар'єри можна виділити такі концепції:

- 1) *виробнича концепція*, або концепція вдосконалювання процесу нагромадження людського капіталу;
- 2) *продуктова концепція*, або концепція підвищення якості людського капіталу;
- 3) *торгівельна концепція*, або концепція стимулювання використання зростаючого людського капіталу;
- 4) *традиційна маркетингова концепція*, або концепція ефек

тивності задоволення бажань і роботодавця;

5) *соціальна концепція*, або концепція соціально-етичного кар'єрного розвитку;

6) *профорієнтаційна концепція*, або концепція пошуку талантів;

7) *комунікативна концепція*;

8) *концепція сервісу*;

9) *сучасна концепція кар'єрного розвитку*.

Суть *виробничої концепції*, або концепції вдосконалювання процесу нагромадження людського капіталу (рис. 3) полягає в тому, щоб найбільш повно забезпечити персонал роботою. Відповідно до цієї концепції, роботодавці регулюють попит на робочу силу і її пропозицію на внутрішньому ринку праці методами чисельної й дистанційної адаптації, тобто чисельність працівників змінюється в повній відповідності зі змінами обсягів виробництва товарів або послуг шляхом використання альтернативних форм зайнятості, зміни моделей робочого часу.

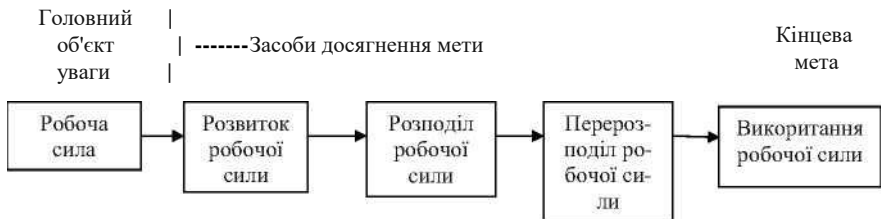


Рисунок 3 - Виробнича концепція розвитку кар'єри

У цьому випадку роботодавців цікавить такий товар «робоча сила», який широко доступний та пропонується за низькими цінами. В основі виробничої концепції лежить багатопрофільна підготовка працівника з орієнтацією на усереднену кваліфікацію, тобто комплекс знань, умінь, навичок виконання робіт, що відносяться до різних професій.

Однак, як свідчить практика, реалізація такої концепції пов'язана з *низькою зарплатою, деградованою трудовою мотивацією, низькою продуктивністю праці, існуванням неефективних робочих місць і цілих підприємств*. Інакше кажучи, соціальні

вимоги усереднення рівня трудового життя протидіють підвищенню ефективності функціонування організації.

Практичне застосування розглянутої концепції корисно, коли для обраного сегменту внутрішнього ринку праці характерні, по-перше, працедефіцитна кон'юнктура (попит на робочу силу вищий за її пропозицію); по-друге, низька купівельна спроможність основної частини реальних і потенційних роботодавців; по- третє, багатоступінчаста, багатоканальна, інерційна, надмірно централізована мережа розподілу й перерозподілу робочої сили; по-четверте, висока мобільність робочої сили, тобто здатність найманих робітників швидко адаптуватися до мінливих умов виробництва, зміни трудових функцій, місць праці; по-п'яте, перевага середньо- і малокваліфікованої праці.

Продуктова концепція, або концепція підвищення якості людського капіталу (рис. 4), припускає, що роботодавець орієнтований на використання методів функціональної адаптації робочої сили або її фінансової адаптації, тобто він або змінює кваліфікацію своїх працівників і приводить її у відповідність із вимогами трудового навантаження, що змінилося, або підтримує й стимулює використання різних моделей нагромадження людського капіталу за допомогою застосування окремих елементів системи оплати праці й винагород (зокрема, організація наполегливо пропонує ціну робочої сили вищу за ринкову, щоб залучити й втримати її).

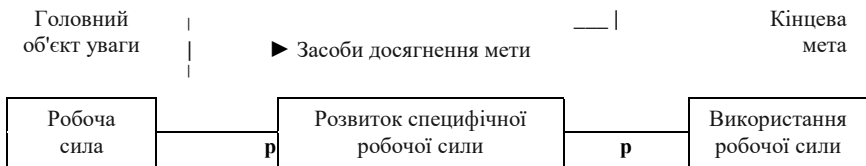


Рисунок 4 - Продуктова концепція розвитку кар'єри

Піклуючись про розвиток працівників, роботодавець тим самим скорочує транзакційні витрати (тобто витрати, пов'язані зі здійсненням угод на зовнішньому ринку праці, з передачею права власності на працю - на рекламу вакансії, доступ до інформаційних банків даних про попит на робочу силу і її пропозицію й 22

т. п.), а також фінансування навчання недавно прийнятих працівників. Крім того, він створює стимули для працівників до подальшого нагромадження людського капіталу, підтримки дисципліни, росту ефективності праці.

Торгівельна концепція, або концепція стимулювання використання зростаючого людського капіталу, (рис. 5) заснована на переконанні, що якщо власникові основного капіталу надати право самостійно вирішувати питання про розвиток кар'єри персоналу, то переваги споживчого вибору можуть залишитися незмінними або навіть погіршитися.

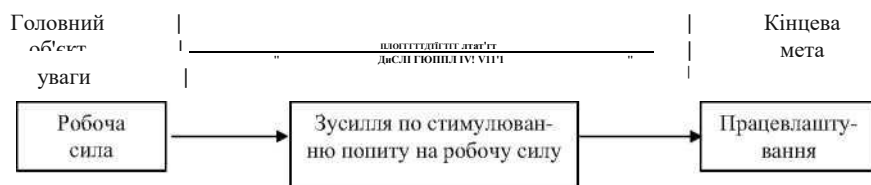


Рисунок 5 - Торгівельна концепція розвитку кар'єри

Ігнорування зусиль по стимулюванню використання поновлених здібностей до праці призведе до пасивних мір регулювання пропозиції робочої сили й буде сприяти розвитку «склеротичності» внутрішнього ринку праці, що характеризується обмеженими можливостями якісної трансформації системи робочих місць і розвитком нових сфер використання праці, наявністю вимог високої соціальної захищеності зайнятих, недовикористанням людського капіталу, падінням ефективності виробничо-комерційної діяльності.

Роботодавці, орієнтовані на дану концепцію інтенсифікують свої зусилля, насамперед в галузі стимулювання підтримки ефективного попиту на робочу силу.

Традиційна маркетингова концепція, або концепція ефективності задоволення бажань роботодавця, (рис. 6) опирається на те, що критерієм оптимізації стратегії споживання робочої сили є прибуток (збитки) від процесу сполучення здатності до праці з капіталом і природними ресурсами. Саме прибуток (збитки) дозволяє вибрати кращі способи ведення виробництва, відмовитися 23

від менш ефективних, стимулювати процеси переміщення ресурсів вбік максимально ефективного їхнього використання, розорити підприємства, що здійснюють подібні трансформації в несприятливо обраному напрямку.

Традиційна маркетингова концепція розвитку кар'єри дозволяє оперативно реагувати на зміну вимог виробництва до професійно-кваліфікаційної структури сукупної робочої сили, забезпечувати її відповідність перспективам розвитку органічної будови капіталу. Ця концепція застосовується, по-перше, при наявності працездаткової кон'юнктури ринку праці, тобто при перевищенні пропозиції робочої сили над її попитом; по-друге, при наявності у суб'єктів ринку праці добре розвинутої зовнішньої й внутрішньої інфраструктури; по-третє, при високому рівні розвитку ринку покупця робочої сили.

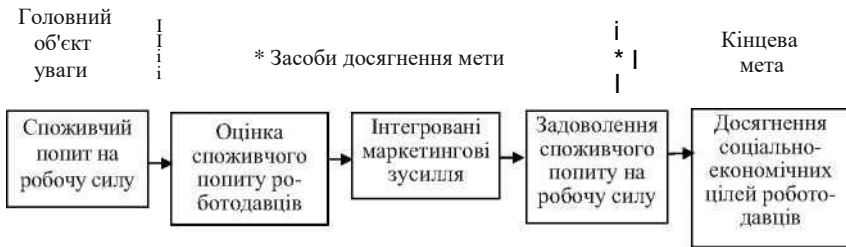


Рисунок 6 - Традиційна маркетингова концепція розвитку кар'єри

Соціальна концепція, або концепція соціально-етичного розвитку кар'єри, (рис. 7) спрямована на вирішення протиріччя між соціальними перевагами (бажаннями), реалізованими потребами (запитами) і матеріалізованими соціальними потребами як роботодавця і найманого робітника, так і суспільства в цілому. Зближення бажань учасників виробничо-комерційної діяльності сприяє ідентифікації найманих робітників зі своїм підприємством і підвищенню їхньої трудової віддачі, зацікавленості роботодавця в інвестиціях у людський капітал, допомагає зміцнити організаційну культуру, створити матеріальні передумови для соціального забезпечення. За оцінкою дослідників, при зближенні бажань до 60% продуктивність праці буде близька до 100%, тоді як при на

йманні на роботу й у період входження в посаду зближення цих прагнень становить 30%.



Рисунок 7 - Соціальна концепція розвитку кар'єри

Соціальна концепція розвитку кар'єри вимагає, по-перше, задоволення споживчого попиту на робочу силу з боку власників капіталу; по-друге, такої організації роботи, коли найманий робітник зацікавлений у підвищенні ефективності своєї праці; по- третє, дотримання інтересів суспільства в цілому в плані забезпечення роботою всіх, хто її потребує, і бажаючих працювати.

Профорієнтаційна концепція, або концепція пошуку професійних талантів, (рис. 8) припускає, що знання, здібності й навички людини - це форма капіталу, що, подібно фізичному капіталу, забезпечує своєму власникові більш складну професію, більш високу посаду, більший доход. Визнаючи кваліфікацію працівника капіталом, ми зобов'язані сприяти капіталозберігаючому характеру процесів формування й розвитку робочої сили. Теоретично, кожна працездатна людина може опанувати будь-яку професію, справа тільки в тому, скільки на це буде потрібно часу. Ринок не може погодитися з нескінченно довгим навчанням індивіда професії та через тривалий проміжок часу одержати посереднього фахівця.



Рисунок 8 - Профорієнтаційна концепція розвитку кар'єри

Згідно з профорієнтаційною концепцією відбувається відбір найбільш здібних найманих робітників з погляду механізму їхньої соціально-психологічної мотивації до професійної діяльності. Але сам відбір талантів нічого не додає до споживчої вартості робочої сили - він лише подає інформацію про кількість і якість людського капіталу.

В ринкових умовах нові форми зайнятості робочої сили усе помітніше витісняють традиційну систему зайнятості. В основі більш гнучких і вигідних форм лежить визнання зростаючої значимості зовнішньої мобільності співробітників у порівнянні із внутрішньою. Результатами зсуву акценту в кадровій роботі на зовнішні джерела найму стали, по-перше, ослаблення ролі такого принципу традиційного найму, як стійкість відносин зайнятості; по-друге, зростання значення відносин із групами роботодавців, які у великій мірі виходять за рамки традиційного нормативного регулювання. Як наслідок подібних тенденцій у цей час все ширше застосовується комунікативна концепція розвитку кар'єри.

Комунікативна концепція розвитку кар'єри (рис. 9), орієнтована на системно скомбіноване використання всіх комунікативних засобів, спрямованих на підтримку ефективної пропозиції робочої сили, (реклама, пропаганда, робота із громадськістю й т. п.).

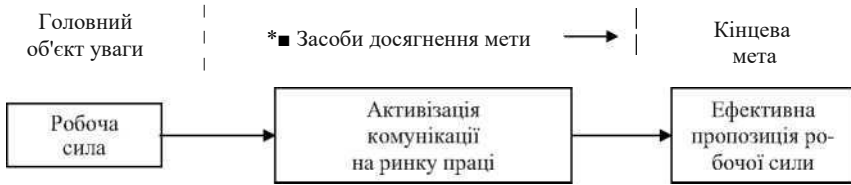


Рисунок 9 - Комунікативна концепція маркетингу персоналу

Концепція сервісу робочої сили (рис. 10) припускає, що сервісне обслуговування роботодавця є інструментом забезпечення його довгострокової задоволеності конкурентоздатністю найманих робітників. Роботодавець приймає на себе відповідальність за створення й розвиток умов споживання робочої сили (праці) з метою підтримки або підвищення рівня задоволеності конкурентоздатністю робочої сили.

Сучасна концепція розвитку кар'єри (рис. 11) означає підпорядкування всіх аспектів діяльності в організації задоволенню ринкової потреби в товарах і послугах найкращим способом. Таким чином, вихідним пунктом сучасної концепції є не тільки задоволення потреби роботодавців у робочій силі, а й задоволення за допомогою цієї робочої сили ринкової потреби в праці.

Сучасна концепція розвитку кар'єри базується на тому, що стан потреби ринку в різних товарах і послугах повинен в кожен момент відповідати структурі виробництва й структурі всіх працівників або, навпаки, у кожен момент структура виробництва й структура всіх працівників повинні відповідати потребі ринку в товарах і послугах.

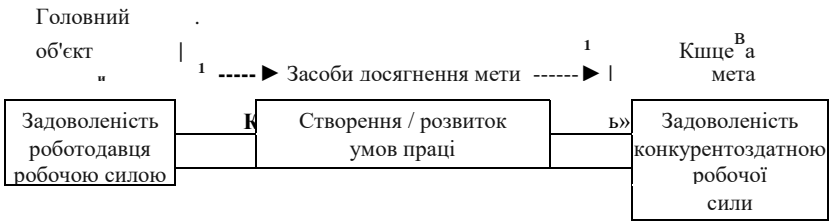


Рисунок 10 - Концепція сервісу робочої сили



Рисунок 11 - Сучасна концепція розвитку кар'єри